

УДК 316.77:334.78

Є. Б. Тихомирова

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВНУТРІШНІХ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

(Тихомирова Євгені Борисівна. – професор, доктор політичних наук, завідувач кафедри міжнародної інформації СНУ імені Лесі Українки).

У статті констатується, що в бізнес-середовищі дедалі більше отримує поширення ідея соціальної відповідальності бізнесу як одного з пріоритетів ділового світу. Тут аналізуються комунікації із внутрішньою громадськістю в системі соціально відповідального бізнесу, які визначаються як комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, на формування корпоративної ідентичності й лояльності, на впровадження й розвиток корпоративних культурних стандартів. Автор визначає фактори впливу на розвиток внутрішніх зв'язків з громадськістю, що властиві різним країнам світу, та особливості їх корпоративних комунікацій, а також тенденції розвитку внутрішніх електронних комунікацій.

Ключові слова: внутрішні комунікації, корпоративні комунікації, соціальна відповідальність бізнесу, зв'язки з громадськістю, громадськість.

Тихомирова Е.Б. Международный опыт внутренних корпоративных коммуникаций. В статье констатируется, что в бизнес-среде все большее

152

распространение получает идея социальной ответственности бизнеса как одного из приоритетов делового мира. Здесь анализируются коммуникации с внутренней общественностью в системе социально ответственного бизнеса, которые определяются как коммуникационная деятельность, направленная на сотрудников компании, на формирование корпоративной идентичности и лояльности, на внедрение и развитие корпоративных культурных стандартов. Автор определяет факторы влияния на развитие внутренних связей с общественностью, которые свойственны разным странам мира, и особенности их корпоративных коммуникаций, а также тенденции развития внутренних электронных коммуникаций.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, корпоративные коммуникации, социальная ответственность бизнеса, связи с общественностью, общественность.

Tykhomyrova E.B. International experience of internal corporate communications. The article states that in the business environment is becoming increasingly common the idea of corporate social responsibility as one of the priorities of the business world. It analyzes the communication with the internal public in the system of socially responsible business, which are defined as communication activities aimed at employees of the company, the formation of corporate identity and loyalty, the introduction and development of corporate cultural standards. The author identifies the factors of influence on the development of internal public relations, which are inherent of the different countries of the world, and especially of their corporate communications, as well as the development trend of domestic electronic communications.

Keywords: internal communications, corporate communications, corporate social responsibility, public relations , public.

Актуальність дослідження. Останні десятиліття у бізнес-середовищі отримала поширення ідея соціальної відповідальності бізнесу

(далі – СВБ) як одного з пріоритетів ділового світу. На думку українських дослідників, український бізнес повільно рухається в цьому напрямку. Зокрема група провідних організацій та компаній України підписали Декларацію про відповідальне бізнес – партнерство. Серед них АТ «ПроКредит Банк», «Глаксо – СмітКляйн Фармасьютікалс України» (Glaxo – SmithKline Pharmaceuticals Ukraine), ПрАТ МТС України, ДП «Сіменс Україна», Авіс України, тощо [4]. А в рамках роботи Консультативної ради з розробки проекту був створений Проект документа «Концепція національної стратегії СВБ в Україні» [8]. Більшість досліджень на сьогоднішній день, як зазначає М. Чонг із Сінгапурського університету управління, зосереджують свою увагу на впливі зовнішніх комунікацій на корпоративний імідж і бренд. Проте стратегічна роль внутрішніх комунікацій в організації має розглядатися як «перший кордон» в битві за клієнта, оскільки співробітники вважаються одним з найнадійніших джерел інформації про організацію і розуміння

153

цінностей бренду в умах і серцях співробітників може додати йому значну підтримку та конкурентну перевагу [17]. «Якщо співробітники розуміють цілі компанії і свою роль в їх досягненні, – вважає С. Зіманн, – вони, швидше за все, хочуть і будуть в змозі підтримувати ці цілі в їх взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами [цит. за: 17].

Спроба реалізації СВБ обумовила активізацію корпоративних комунікацій, які увійшли у практичний обіг та отримали підтримку в організаціях різних сфер життя суспільства. Саме це дало оснований британському вченому Дж. Корнеліссену стверджувати, що в останні десятиліття «помітне зростає кількість досліджень корпоративних комунікацій, хоча до недавнього часу вивчення цієї проблеми здійснювалося в рамках різних наукових дисциплін, зокрема, соціальної психології, соціології і економічних наук. Зараз спостерігається формування єдиної теоретичної дисципліни корпоративних комунікацій, яка має два основні теоретичні напрямки, пов'язані, по-перше, з теорією комунікації і, по-друге, з теорією управління» [19].

Відповідно, проблематика СВБ дедалі більше стає об'єктом наукового інтересу вчених різних наукових шкіл. Серед них можна назвати праці вітчизняних науковців – В. Березенко [4], К. О. Глубоченко [6], М. Мандзюка [9], Л. Савчук [11], Л. Сагер [15] та ін.

Мета даної статті — визначити особливості та тенденції корпоративних комунікацій в становленні СВБ, що властиві різним країнам.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Внутрішні корпоративні комунікації будуть визначатися нами як комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, на формування корпоративної ідентичності й лояльності, на впровадження й розвиток корпоративних культурних стандартів.

Одна з проблем, що потребує дослідження, коли ми говоримо про корпоративні комунікації, це фактори впливу на корпоративні комунікації. Основними чинниками, що визначають особливості зв'язків з громадськістю в різних країнах, є, по-перше, особливості політичного режиму в країні, де виникла і функціонує організація чи установа. У демократичному суспільстві комунікації підприємства мають

демократичний характер і здійснюються у всіх напрямках. У тоталітарних державах, де цінність людини незначна, комунікації з внутрішньою громадськістю, як правило, мають нерозвинений характер і здійснюються в основному «зверху вниз». Зворотний зв'язок не має особливого значення у прийнятті рішень керівництвом. Підприємство завжди

154

відображає відносини і зв'язки у суспільстві. Відсутність гласності у суспільстві спричиняє й відсутність гласності на підприємстві [9, 27].

По-друге, особливості зв'язків з громадськістю в різних країнах визначають і національні та культурні традиції країни. Вони зумовлюють не лише методи та прийоми внутрішніх комунікацій, але й їхній зміст та порядок застосування [9, 27].

По-третє, побічно рівень корпоративних комунікацій тої або іншої держави, на думку науковців, можна оцінити за таким статистичним показником, як випуск на 1000 чоловік населення екземплярів щоденних газет. Вони констатують, що в передових країнах світу ці дані значно переважають – у Великобританії цей показник дорівнює 331 екз., у Німеччині – 311, у Південній Кореї – 394, у Японії – 578! Саме тому розвинені країни миру найбільш успішні в створенні ефективних систем корпоративної взаємодії і мають більше гідні показники комунікації [3].

Дослідників вражає стан ринку друкованих ЗМІ Японії, зокрема тиражі виходу лідируючої японської ділової газети Nikkei: ранковий випуск (!) становить більше 3 мільйонів копій, вечірній – більше півтора мільйонів екземплярів. При цьому 94,4% усього тиражу продається за передплатою, 75% – домашня доставка. К. Хатакеяма, CEO Nikkei, відзначив, що незважаючи на падіння продажів рекламних площ на 20%, дохід залишається стабільним і при падінні продажів реклами на 50%, газета буде жити й не буде скорочувати персонал [7].

Найбільш суттєві відмінності внутрішніх корпоративних комунікацій дослідники вбачають між комунікаціями американських та японських компаній. Якщо виходити з теорії японського дослідника Чийе Накане, внутрішня структура соціальних груп може характеризуватися двома видами взаємин між людьми: горизонтальними – взаємини усередині сукупності індивідів, які мають загальні риси (наприклад, одна професія), та вертикальними – взаємини індивідів, пов'язаних соціально (наприклад, члени однієї родини, клану, клубу) [13, 6].

Перший властивий американським компаніям. Цей же тип, на нашу думку, близький і нинішнім українським внутрішнім комунікаціям. У групах з горизонтальним типом відносин панує обстановка недовіри, оскільки нинішній колега завтра може стати конкурентом. Керівники не довіряють працівникам, працівники – керівникам. Тут атмосфера індивідуальності, когось егоїзму. Звідси – сильна конкуренція, тверде суперництво.

Другий є характерним для японської корпорації, оскільки група, до якої належить японець, для нього так само значима як родина. Переваги цих комунікацій розуміють і німецькі дослідники. Вони зазначають: той факт, що вертикальні комунікації, маючи неформальний характер, можуть

155

мати кілька переваг. Створення «Почуття Ми» і відчуття близькості до керівників часто заохочує співробітників. Акцент на співробітництві, а не

на владі, таким чином, забезпечує приємне робітниче середовище, краще розуміння й демонструє рішучість. Звичайно, не потрібно комунікативне розмежування різних статусів [21]. Внутрішні конфлікти в компанії зведені до мінімуму, звідси дружельобні відносини між співробітниками. У Японії фірма вважається органічним цілим, живим організмом, наділеним душею (корпоративною, природно) [13, 6].

Дослідники зазначають різну ефективність цих комунікацій. Зокрема дослідження засвідчують результативність горизонтальних зв'язків (90 %), малу ефективність вертикальних – 20-25 %. Останній показник трактується як кількість вихідної інформації від керівників, яка доходить до працівників і правильно розуміється ними. «Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так і спадних) комунікацій підтверджують дані про те, що найближчий начальник робітників (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить тільки 30% інформації, а начальник цеху – близько 40%. Комунікації знизу нагору ще більш неефективні, тому що до начальства доходить не більше 10% інформації. Це переконливо свідчить про існуючі невикористані резерви в організації комунікацій, можливостях їх якісного покращення» [13, 18]. Дослідники стверджують, що деякі країни Заходу, наприклад, США та Японія досягли у галузі корпоративних комунікацій істотних успіхів. США досить давно отримали репутацію потужної «управлінської держави», де внутрішні корпоративні комунікації компаній виокремлено в окремий підрозділ ПР. Японія, менш відома нам, проте також має для нас інтерес. Тут у фірмах методи внутрішньої комунікації, як вважають аналітики, досить ефективні. Викликає інтерес феномен «японського економічного чуда», коли всього за 20 років країна, що програла й була зруйнована в Другій світовій війні, стала одним з лідерів світового ринку [16].

Основними критеріями, за якими можна спостерігати суттєві відмінності внутрішньої корпоративних комунікацій, є їхня головна мета, сфера відповідальності, цільові орієнтації, основні мотиви їх застосування, характер прийняття рішень та особливості робочої атмосфери, що формується у фірмі чи організації.

Всі перелічені відмінності, як вважають фахівці, ґрунтуються на різних підґрунтях. Так, американський підхід до внутрішніх комунікацій, очевидно, почав формуватися зі школи людських відносин і біхевіоральних концепцій, які вважають головним елементом організації поведінку людей в організації. Японський же підхід заснований на

156

національних та історико-культурних традиціях народу, хоча багато чого тут привнесено з досвіду інших країн, у першу чергу США [16].

Основні розходження між японським і американським підходами, представлені далі.

Таблиця 1

## Внутрішні комунікації у США і Японії

Параметри порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Головна мета	Збереження зайнятості, поліпшення умов праці робітників, зростання прибутку	Зростання річного прибутку й дивідендів вкладників
Відповідальність	«Робота є групова відповідальність»	Індивідуальна, «кожний відповідає за себе»
Орієнтація	На перспективи й стабільність	На прибуток
Основний мотиватор	Ідеологія	Прибуток
Прийняття рішень	Групове. Знизу нагору	Індивідуальне. Зверху донизу
Робоча атмосфера	«Фірма – одна родина». Гармонія	Тверда конкуренція, недовіра

Цит. за : [13, 5].

Сильний командний дух та інтенсивні внутрішні комунікації дозволяють японцям приймати рішення неформально та спонтанно на основі взаємної узгодженості, що називають «горизонтальною координацією». Вона завдяки своїй гнучкості більш ефективна, ніж традиційні ієрархічні моделі в середовищі, що змінюється [24].

Як зазначають французькі науковці, у японських компаніях надзвичайно інтенсивні внутрішні комунікації ґрунтуються на трьох організаційних принципах. На наш погляд, вони можуть вважатися універсальними:

1. Краще спілкуватися занадто багато, ніж недостатньо, оскільки резерв спілкування не зашкодить.
2. Краще інформувати занадто багато, ніж недостатньо.
3. Треба застосовувати прості і гнучкі засоби, які полегшують обмін інформацією: вибір слогана або назва продукту, наприклад, або організувати захід, для кращого запам'ятовування [25].

Н.О. Мандрова, директор консалтингового агентства Incopore, аналізуючи практику внутрішніх комунікацій виокремила особливості 157

підходів до них та реконструювала найбільш поширені у трьох країнах – США, Великобританії і Франції – підходи до реалізації цих комунікацій.

Таблиця 2

**Реконструювання найбільш поширених в окремих країнах підходів до реалізації функцій внутрішніх комунікацій**

	<b>США</b>	<b>Британія:</b>	<b>Франція</b>
1.	Трактуються як щоденна практика фірм і різновид американської та англосаксонської організаційної культури.	Розглядаються як репутаційний менеджмент, КСВ й корпоративна етика, як частина управління брен-дом і репутацією компанії.	Відається прихильність письмовим комунікаціям (корпоративні видання, newsletters) і міжособистісному спілкуванню.
2.	Грунтуються на неформальному інформаційному обміні, принципі «просто-ти і доступності комунікацій», що обумовлює широке застосування електронних засобів доставки повідомлень.	До їхніх основних функцій відносяться підтримка лояльності, турбота і створення HR-бренда, як індикатора позиціонування компанії як роботодавця пріоритетного вибору (best place to work).	Шукають творчі й інноваційні рішення (у корпоративних івентах, конкурсах), приділяючи значну увагу міжкультурній комунікації і врахуванню мовних і культурних розходжень.
3.	Спрямовуються на підтримку задоволеності персоналу, популярність корпоративних івентів;	Розглядаються не як витратна стаття в бюджеті компанії, але як інвестиція у бренд;	«Французам не потрібні, «п'ятихвилинки» і «летючки», і, тим більше, розсилання новин і внутрішньої інформації з електронної пошти. Вони обмінюються інформацією постійно, природно й невимуснено, як їдять, дихають або п'ють каву. Обід – важлива частина цього процесу» [10].
4.	Фокусуються на системі «3Т» – Transparency, Trust, Truth (прозорості, довіри й правдивості)	Підкреслюється значимість міжособистісних комунікацій в організації	

Складено за: [12].

Дослідники

вважають, що сьогодні відмітними трендами розвитку внутрішніх комунікацій у країнах світу є два:

158

□ на основі трьох сфер діяльності організації – зовнішніх комунікацій, програм з інформування служб персоналу й мотиваційно-командоутворюючої комунікації з боку лінійного менеджменту, вони «поступово виділилася в самостійну область, що заслуговує створення окремих підрозділів, бюджетів, особливої уваги з боку керівництва компанії і граючи важливу роль у розвитку організації»;

□ стрімке впровадження у внутрішні комунікації нових комунікаційних технологій [1].

Кінець 90-х - початок 00-х років, на їхню думку, пройшов під знаком масового впровадження електронних форм комунікації співробітників (і зі співробітниками). Після введення e-mail як основного каналу робочої взаємодії стали застосовувати Інтранет, внутрішні портали, форуми, засоби підтримки спільної діяльності й «керування знаннями» [1].

Обговорюючи перспективи застосування інструментів внутрішніх комунікацій, можна виокремити три основні тенденції.

По-перше, популярність мобільного зв'язку та відео завдяки тому, що комбіновані візуальні і звукові повідомлення є найбільш ефективними, зробили Mobile ключовим каналом для внутрішніх комунікацій.

По-друге, внутрішні комунікації отримують широке поширення в Інтранет і зовнішніх соціальних мережах.

159

Таблиця 3

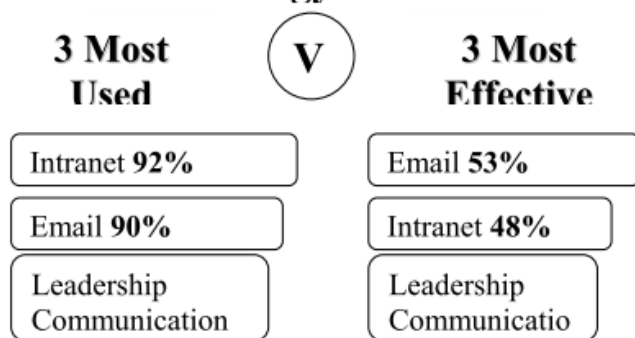
Канали внутрішніх електронних комунікацій		
Канал	Позитивні риси	Негативні риси
<b>E-mail</b>	Може швидко досягати масової аудиторії Економічний й простий у використанні Послідовний й контрольований характер повідомлення Досягає безпосередньо одержувача, Добре для інформації, інформованості або інструкції	Не кожний може мати доступ Безособовий і відкритий для неправильного тлумачення Може швидко привести до інформаційного перевантаження Не можна гарантувати, що повідомлення буде прочитано Невідомий пріоритет повідомлення Неможливість діалогу або дискусії
<b>Інтранет</b>	Швидкий, можна отримати відповідь Може бути цікавим і візуально оформленим Добре для збереження даних і довідкової інформації, підвищує поінформованість Інформація про акції, оголошення добре для участі й обговорення Веб-статистика показує, хто читає	Не кожний може мати доступ Спирається на людей, що шукають інформацію Люди можуть не мати час, щоб прочитати його Важко контролювати Може стати громіздким, важко орієнтуватися у застарілої інформації
<b>Відео</b>	Творчий і цікавий Показуються реальні люди, говорять про свій досвід Камера ніколи не бреше – може представити докази або прогрес Робить людей і місця, доступними для масової аудиторії У відповідності контрольоване повідомлення	Потенційно дорогий Не інтерактивний сам по собі Можна розглядати, як глянсову корпоративну пропаганду Мовці голови поодиночці, рідко залучення Може бути важко доступним для мобільної робочої сили
<b>Голосова пошта</b>	Корисно для працівників за межами фірми Можливість почути про проблеми високопоставлених керівників	Люди будуть вішати трубку, якщо повідомлення занадто довге

Складено за: [18].

На мал. 1 виокремлено три найбільш використовувані технологічні канали внутрішніх комунікацій (на першому місці Інтранет, останньому – лідерство) та три найбільш ефективні засоби внутрішніх комунікацій (на першому місці електронна пошта). Поширеність, як бачимо, за 160

результатами дослідження Newsweaver не співпадає з ефективністю, вони міняються місцями [23].

## Technology Channels



Мал. 1. Співвідношення поширеності та ефективності засобів внутрішніх комунікацій [23]

По-третє, завдяки попередньо зазначеним чинникам корпоративні соціальні мережі для співробітників (Інтранет) «перестає бути місцем, де співробітник має доступ тільки на робочому місці: він стає доступним ззовні в будь-якому куточку землі з допомогою Інтернет або мобільного телефону» [23] і входження співробітників у соціальні мережі.

Більш того, тепер вони за допомогою соціальних мереж виходять за рамки простої передачі інформації про компанію, вони стають засобом залучення до спілкування із зайнятими. Завдяки використанню соціальних мереж внутрішні комунікації набувають більш стратегічного й аналітичного характеру. Вони включають обговорення важливих і актуальних питань, того, що має бути здійснено для покращення ситуації в організації. Крім того, факторинг числа подібних думок, акцій, коментарі й думок задоволених вдає можливість виміряти ті чи інші параметри в соціальних мережах [26].

Висновки. У бізнес-середовищі поширюється ідея соціальної відповідальності бізнесу, яка потребує розвитку комунікацій із внутрішньої громадськістю, що визначаються як комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, на формування корпоративної ідентичності й лояльності, на впровадження й розвиток

161

корпоративних культурних стандартів. Факторами впливу на розвиток внутрішніх зв'язків з громадськістю є особливості політичного режиму в країні, де виникла і функціонує організація чи установа, національні та культурні традиції країни, рівень корпоративних комунікацій та їх особливості, а також тенденції розвитку внутрішніх електронних комунікацій. Відмітними трендами розвитку внутрішніх комунікацій у країнах світу стало їх виділення в самостійну область, що заслуговує створення окремих підрозділів, бюджетів, а також стрімке впровадження у внутрішні комунікації нових комунікаційних технологій.

Пріоритетними відмінностями внутрішніх комунікацій можна вважати їхню головну мету, сферу відповідальності, цільові орієнтації, основні мотиви їх застосування, характер прийняття рішень та особливості робочої атмосфери, що формується у фірмі чи організації. Основні перспективи застосування інструментів внутрішніх комунікацій визначаються трьома тенденціями, зокрема популярністю мобільного зв'язку та відео комунікаціям, широким поширенням Інтранету і зовнішніх соціальних мереж, становлення корпоративних соціальних



мереж для співробітників (Інтранет), які доступні співробітнику не тільки на робочому місці, але й в будь-якому куточку землі з допомогою Інтернет або мобільного телефону та входження співробітників у соціальні мережі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальные тенденции и развития ВК в российских и зарубежных компаниях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.incorpore.ru/files//IntraCom%202013\\_Incorpore%20review.pdf](http://www.incorpore.ru/files//IntraCom%202013_Incorpore%20review.pdf)
2. Аналитический обзор «Актуальные тенденции развития внутренних коммуникаций» – Выпуск 3, Декабрь 2013 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.incorpore.ru/files//IntraCom%202013\\_Incorpore%20review.pdf](http://www.incorpore.ru/files//IntraCom%202013_Incorpore%20review.pdf)
3. Бельских И.Е. Корпоративные коммуникации промышленного предприятия: в поисках эффективной национальной стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mavriz.ru/articles/2006/5/4456.html>
4. Березенко В. Роль зв'язків із громадськістю в становленні соціально – відповідального бізнесу в Україні // Освіта регіону, №2, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://social-science.com.ua/article/798>.
5. Внутренние коммуникации и их роль в системе управления российских компаний: обзор практик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.incorpore.ru/files/IntraCom%20in%20Russia\\_research\\_jan2010.pdf](http://www.incorpore.ru/files/IntraCom%20in%20Russia_research_jan2010.pdf)
6. Глубоченко К. О. Класифікація соціальних комунікацій у системі державного управління за ознаками їх спрямованості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/4/07.pdf>  
162
7. Из Японии с новыми мыслями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://corpmedia.ru/novosti/novosti\\_akmr/sammit\\_pressy\\_i\\_top-menedzherov\\_po\\_kommunikaciyam/iz\\_yaponii\\_s\\_novymi\\_myslyami/](http://corpmedia.ru/novosti/novosti_akmr/sammit_pressy_i_top-menedzherov_po_kommunikaciyam/iz_yaponii_s_novymi_myslyami/)
8. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні : проект станом на 01.02.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya\\_natsionalnoi\\_strategii\\_sotsialnoi\\_vidpovidalnosti\\_biznesu](http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya_natsionalnoi_strategii_sotsialnoi_vidpovidalnosti_biznesu).
9. Корпоративні комунікації : Навчальний посібник. – Луцьк : Вежа-Друк, 2012. – 224с.
10. Лавриненко О. Искусство жить и работать по-французски [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://en.lavrino.com/news/news18/>
11. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 180-182.
12. Мандрова Н. А. Обзор практики внутренних коммуникаций. – Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/intercommunication.htm>.
13. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. – М., ЗАО «Евроменеджмент», 2005. – 63с..
14. Савчук Л. М. Сучасна система ділової комунікації в діяльності підприємства: форми, види та особливості // Актуальні питання розвитку економіки країни та регіонів: збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 09-10 серпня 2013 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О.: ЦЕДР, 2013. – С. 21-23.
15. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер //

Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.

16. Седова Мария. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев. – Лаборатория рекламы №4, 2003. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://norca.ru/books/242/402>.

17. Chong Mark. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n3/full/1550051a.html>

18. Choosing the right communication channel [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics-intranets-digital-social-media/choosing-right-communication#sthash.c9ZyTyb0.dpuf>

19. Cornelissen J. P. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice / Joep P. Cornelissen. – SAGE Publications Ltd, 2008. – С. 7.

20. Five Trends Tribe Predicts for 2012 // Best Practices Q1 January 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<http://www.tribeinc.com/pdfs/Internal%20Communications%202012.pdf>

21. Florian Laumen. Kommunikation in Unternehmen – zwischen Theorie und Praxis [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unternehmer.de/management-people-skills/146196-interne-kommunikation-unternehmen-zwischen-theorie-und-praxis>

163

22. Maciej Maciejewski. Wpływ komunikacji wewnętrznej na biznes [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.networkmagazyn.pl/wpływ-komunikacji-wewnetrznej-na-biznes>

23. Newsweaver [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.newsweaver.com/internal-communications/>

24. Renaud de Maricourt. Communication interne et culture d'entreprise au japon [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://communicationorganisation.revues.org/1719>

25. Turcq Dominique, Une communication branchée : la communication d'entreprise et le changement social au Japon Cahier d'Etudes n° 87-66, ESCP, 1987, pp. 26 à 33

26. What 2014 holds for Internal Communications [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/TreforSmith/internal-comms-2014>

27. William Amurgis. The Internal Communications department of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.simply-communicate.com/news/internal-communications/internal-communications-department-future>